

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam keadaan perekonomian yang semakin sulit ini banyak terjadi persaingan diberbagai bidang kehidupan, proses kegiatan ekonomi dan perdagangan negara-negara diseluruh dunia menjadi suatu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial negara, globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha.

Realitas global yang demikian membawa sejumlah implikasi bagi pengembangan beberapa sektor di Indonesia diantaranya sektor pertanian peternakan, kehutanan, pertambangan, industri, perdagangan, keuangan dan jasa-jasa yang lain. Sektor peternakan merupakan sektor yang sangat penting oleh karena itu pembangunan peternakan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan swasta. Pemerintah menyelenggarakan pengaturan, pembinaan, pengendalian dan pengawasan terhadap ketersediaan produk perternakan yang cukup, baik jumlah mutunya, aman, bergizi, beragam dan merata swasta dan masyarakat memiliki kesempatan untuk berperan seluas-luasnya dalam mewujudkan kecukupan produk peternakan, dapat berupa melaksanakan produksi, perdagangan dan distribusi produk ternak.

Salah satu Provinsi yang cocok untuk pengembangan peternakan sapi perah adalah Provinsi Jawa Barat, Amirah 2008 :

“Wilayah yang cocok untuk pengembangan usaha sapi perah di Indonesia adalah daerah pegunungan dengan ketinggian 800 meter di atas permukaan laut. Hubungan produksi susu sapi perah dengan topografi memperlihatkan bahwa selisih ketinggian 100 meter berkaitan erat dengan perbedaan produksi rata-rata empat persen”.

Provinsi Jawa Barat sendiri memiliki pegunungan dan daratan tinggi yang merupakan iklim yang cocok untuk peternakan sapi perah. Disamping itu Provinsi Jawa Barat masih memiliki lahan yang relatif luas untuk ketersediaan pakan hijau (rumput) sehingga pasokan pakan akan tetap terjamin.

Beberapa daerah di Jawa Barat sangat potensial dalam usaha sapi perah ini diantaranya Bogor, Cianjur, Garut, Kuningan dan Lembang. Penulis sendiri memilih daerah Garut sebagai tempat penelitian karena banyaknya koperasi yang mempunyai unit usaha dalam pengelolaan sapi perah terlihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Populasi Ternak Sapi perah menurut Kecamatan Kab.Garut 2018

No	Nama Kecamatan	Jumlah sapi perah (Ekor)
1.	KPGS Cikajang	4.773
2.	KUD Cilawu	2.896
3.	KUD Bayongbong	1.355
4.	KUD Cisurupan	926
Jumlah sapi perah		9.950

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut, Cikajang Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa koperasi di Kabupaten Garut mempunyai ternak sapi perah yang cukup besar yaitu 9.950 ekor sapi perah dari beberapa kecamatan yang diambil sebagai sampel dari populasi yang ada, maka terlihat peran koperasi di Kabupaten Garut sebagai tempat penelitian sangat menopang perkembangan sapi perah di Jawa Barat. Jadi peran beberapa koperasi

di Jawa Barat menopang perkembangan peternakan sapi perah pada tahun 2018 oleh karena itu koperasi mempunyai peran penting dalam menyokong peternakan di Indonesia karena prinsip gotong royong yang diterapkan oleh peternak itu juga menjadi prinsip koperasi.

Koperasi merupakan bentuk perusahaan organisasi dimana tujuan utamanya tidak mencari keuntungan melainkan mencari kesejahteraan untuk anggotanya, khususnya dan masyarakat pada umumnya. Hal ini tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab II Pasal 3 bahwa :

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945”.

Dalam koperasi anggota mempunyai identitas ganda (*dual identity*), yaitu identitas sebagai pemilik dan identitas sebagai pelanggan/pengguna jasa. Dalam kedudukannya sebagai pelanggan/pengguna jasa, para anggota memanfaatkan berbagai potensi yang disediakan oleh koperasi dalam menunjang kepentingan-kepentingan anggotanya. Manfaat ekonomi tersebut berupa Manfaat Ekonomi Langsung (MEL) dan Manfaat Ekonomi Tidak Langsung (METL). Manfaat Ekonomi Langsung (MEL) adalah manfaat ekonomi yang diterima oleh anggota secara langsung yang diperoleh pada saat terjadinya transaksi antara anggota dengan koperasinya. Sedangkan Manfaat Ekonomi Tidak Langsung (METL) adalah manfaat ekonomi yang diterima oleh anggota berupa SHU pada setiap periode.

Adapun Manfaat Ekonomi Langsung (MEL) yang diberikan Koperasi kepada anggotanya, sesuai dengan unit usaha antara lain:

1. Unit Usaha Susu Sapi Perah

Manfaat Ekonomi Langsung yang diterima anggota Unit Susu Sapi adalah mereka bisa membayar simpanan wajib dengan menggunakan susu hasil perahan setiap hari nya, setiap 1 liter susu di hargai Rp. 5,00. Semakin banyak susu yang disetorkan maka semakin banyak juga simpanan wajib yang dikumpulkan setiap bulannya.

2. Unit Usaha Pakan Ternak

Manfaat Ekonomi Langsung (MEL) yang diberikan unit usaha pakan ternak kepada anggota adalah subsidi Rp. 200 / kg untuk setiap pembelian pakan ternak, pakan ternak ini akan memberikan hasil susu yang baik karena banyak kandungan yang diberikan dipakan ternak tersebut dan meminimalisir anggota membeli pakan ternak diluar atau pesaing.

3. Unit Usaha KPGSmart

Manfaat Ekonomi Langsung diunit KPGSmart ini setiap anggota yang bertransaksi secara *cash* akan mendapatkan potongan harga setiap pembelanjaan nya, atau akan mendapatkan voucher yang telah di sediakan oleh Koperasi. Di KPGSmart ini ada dua transaksi untuk anggota koperasi nya ada secara *cash* dan secara kredit.

4. Unit Simpan Pinjam

Manfaat Ekonomi Langsung yang didapatkan oleh anggota ialah anggota mampu meminjam uang kepada USP baik untuk modal usaha maupun untuk kebutuhan keluarga.

Salah satu koperasi yang masih aktif di Jawa Barat sekaligus menjadi objek penelitian penulis adalah Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang. Koperasi yang berada di Jalan Raya Cibodas RT 03 RW 7 Desa Cibodas, Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut, pertama kali didirikan pada tanggal 29 Juli 1974. Koperasi ini mengalami perubahan nama beberapa kali. Awalnya Koperasi ini dibentuk dan didirikan sebagai amalgamasi dari Koperasi Petanian (Koperta) Desa Cikajang, Desa Cikandung dan Desa Cipedung sehingga diberi nama menjadi KUD Cikajang I. BH No : 6093/BH/DK.10/22 tanggal 21 Desember 1974. Bidang usaha yang dikelola oleh Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang tersebut berupa sektor pertanian. Berdasarkan jenis kegiatan usaha KPGS, Cikajang merupakan koperasi dengan sifat *multy purpose*.

Permasalahan yang dihadapi oleh koperasi salah satunya yaitu Strategi yang harus dijalankan untuk meningkatkan pendapatan koperasi, Modal awal pembangunan sebuah koperasi pun berasal dari simpanan setiap anggota berupa simpanan pokok dan simpanan wajib. Selain bersumber dari anggota modal koperasi juga bisa didapatkan dari dana hibah maupun pinjaman pada pihak eksternal.

Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang. Memiliki empat unit usaha.

Adapun Unit usaha tersebut diantaranya:

1. Usaha Sapi Perah/Susu Segar merupakan unit usaha KPGS, Cikajang yang meliputi menampung susu sapi perah dari anggota dan menyalurkan kepada IPS (Industri Pengolahan Susu).
2. Unit Pakan Ternak (*Super Feed*) merupakan unit usaha KPGS, Cikajang yang menyediakan kebutuhan pakan ternak seperti dedak, polar untuk sapi perah milik anggota koperasi KPGS, Cikajang.
3. Unit Simpan Pinjam merupakan kegiatan usaha KPGS, Cikajang dalam memfasilitasi anggotanya untuk dapat melakukan peminjaman dan penyimpanan dana untuk kepentingan anggota. Dengan sumber permodalan berasal dari para anggota sendiri dan bantuan instansi lain yang kemudian dikelola oleh KPGS, Cikajang untuk kebutuhan anggota.
4. Unit Waserda (KPGSmart) merupakan unit usaha KPGS, Cikajang dalam bentuk toko yang menyediakan berbagai produk kebutuhan anggota.

Dari keempat unit usaha koperasi yang mengalami perkembangan dan memberikan kontribusi kenaikan pendapatan terbesar bagi Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang adalah unit usaha susu sapi perah. Unit usaha susu sapi perah merupakan unit yang membantu para anggota dalam mengelola dan memasarkan produk susu segar. Adapun data pendapatan Unit Usaha KPGS, sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data Pendapatan Unit Usaha Koperasi Peternak Garut Selatan 2018

No	Unit Usaha	Pendapatan (Rp)	Persentase (%)
1.	Unit Susu Sapi Perah	50.109.296.863,15	82.16
2.	Unit Pakan Ternak	8.557.359.600,00	14.03
3.	Unit Simpan Pinjam	931.063.540,00	1.53
4.	Unit Mini Market (KPGSmart)	1.026.971.495,00	1.68
5.	Lain-lain	365.803.313,00	0.60
	Jumlah	60.707.695.998,15	100

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KPGS, Cikajang pada AT Buku 2018

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa Unit Usaha Susu Sapi Perah merupakan sumber pendapatan terbesar Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang yaitu sebesar 82.16%. Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang terus berusaha mengembangkan Unit Usaha Susu Sapi Perah dengan harapan dapat memberikan keuntungan berupa laba usaha yang lebih tinggi lagi bagi para anggota peternak. Adapun perkembangan penjualan unit susu sapi perah Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang tahun 2014-2018 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1.3 Perkembangan Penjualan Susu Sapi, Pembelian Susu Sapi dan Selisih Penjualan dan Pembelian di KPGS, Cikajang 2014-2018

Tahun	Penjualan Susu Sapi Ke IPS dan Anggota (Liter)	Pembelian Susu Sapi dari Peternak (Liter)	Selisih Penjualan dan Pembelian (+/-)/ susu tidak terjual
2014	8.145.920,5	8.166.260,5	20.340
2015	8.391.996,0	8.421.411,0	29.415
2016	8.027.702,0	8.035.581,0	7.879
2017	8.889.961,5	8.959.456,2	69.494,7
2018	7.984.132,00	8.080.517,50	96.385,5

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas KPGS, Cikajang pada RAT tahun 2014-2018

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa selama empat tahun terakhir terjadi penurunan yang cukup signifikan pada penjualan susu sapi perah di KPGS, Cikajang. Pada penelitian ini penulis meneliti pada anggota peternak dan Industri Pengolahan Susu PT. ULTRAJAYA sebagai pelanggan KPGS, Cikajang .

Produk susu sapi perah merupakan produk yang mempunyai sifat mudah rusak, dimana produk susu sapi tidak tahan lama, daya tahannya tidak lebih dari 4 jam dan setelah didinginkan hanya dapat bertahan tidak lebih dari 9-11 jam.

Dilihat dari perkembangan populasi sapi perah unit susu dari tahun 2014-2018 dapat dilihat dari tabel dibawah :

Tabel 1.4 Perkembangan Populasi Sapi Perah Laktasi Unit Susu Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang 2014-2018

Tahun	Induk (ekor)		Jumlah Sapi Laktasi	Persentase (%)	Keterangan
	Laktasi				
	Bunting	Laktasi kosong			
2014	791	1.138	1.929	-	-
2015	1.049	531	1.680	(14,82)	Menurun
2016	606	1.085	1.691	0,65	Meningkat
2017	747	912	1.659	(2,10)	Menurun
2018	725	762	1.487	(10,36)	Menurun

Sumber: laporan RAT KPGS Cikajang tahun 2014-2018

Berdasarkan Tabel 1.4 perkembangan populasi sapi perah laktasi pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 14,82%, pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 0,65% dari tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 2,10% dan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 10,36 %, Maka dari hasil penelitian diduga yang mengakibatkan penurunan pendapatan unit usaha susu sapi perah dilihat dari fenomena tersebut, yaitu :

1. Jumlah sapi laktasi menurun karena tidak adanya peremajaan sapi perah baru.
2. Turunnya Pendapatan Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

Berdasarkan uraian fenomena diatas, untuk meningkatkan kembali pendapatan koperasi dan bisnis usaha susu sapi perah maka dilakukan penilaian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Metode *Balanced scorecard* merupakan sistem yang mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan/koperasi, membantu manajemen mengemban dan menjalankan misinya. *Balanced scorecard* berfungsi untuk mentransformasikan strategi-strategi perusahaan/koperasi ke dalam sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen sehingga *balanced scorecard* meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi-strategi perusahaan/koperasi.

Adapun hubungan antara perspektif ini terhadap kinerja usaha susu sapi perah pada KPGS, Cikajang antara lain :

- a. Hubungan persepektif pelanggan, Pada koperasi yang bergerak dibidang persusuan, anggota adalah pelanggan utama di pasar internal yang menggunakan barang dan jasa dari koperasi. Sementara di pasar eksternal, pelanggan koperasi adalah IPS (Industri Pengolahan Susu). Pada hubungan perspektif pelanggan ini peneliti memfokuskan pada IPS PT.ULTRAJAYA untuk mengetahui segmentasi pasar yang dilakukan oleh KPGS, Cikajang dengan tiga variabel produk, harga dan lokasi.

- b. Hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu organisasi kaitannya dengan kemampuan karyawan dalam mempertahankan pekerja yang potensial dalam koperasi/perusahaan, kemampuan dalam mengelola sistem informasi, tanggung jawab, motivasi dan pendidikan serta pelatihan kepada sumber daya manusia untuk terus meningkatkan nilai kerja dalam organisasi baik dari segi kinerja usaha maupun kinerja koperasinya.
- c. Hubungan perspektif proses bisnis internal, Sasaran pengukuran kinerja adalah pada proses inovasi untuk mengembangkan produksi baru atau ide baru yang dikembangkan oleh karyawan dalam pengembangan usaha KPGS, Cikajang, adapun proses operasi yang setiap rutinitas bagian internal yang dilakukan oleh karyawan dalam beroperasi mampu melakukan kegiatan organisasi dengan optimal. Sasaran ini sejalan dengan Hendar (2010) yang berpendapat bahwa dalam membangun partisipasi aktif dan loyalitas anggota, koperasi harus memberikan pelayanan terbaik bagi anggota sehingga anggota mendapat manfaat atas hubungan bisnisnya dengan perusahaan koperasi.
- d. Hubungan perspektif keuangan dengan kinerja usaha susu sapi perah KPGS, Cikajang. Dalam koperasi, keuntungan atau Sisa Hasil Usaha (SHU) dapat menjadi ukuran kegunaannya. Besar kecilnya pendapatan bersih dalam koperasi menunjukkan bahwa kinerja usaha beroperasi. Apabila pendapatan dari hasil usaha susu sapi perah tinggi, maka skor kinerja perspektif keuangan akan semakin baik kinerjanya.

Hubungan perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan dapat mengukur kinerja usaha susu sapi perah secara terintegrasi dan komprehensif.

Balanced Scorecard juga membantu manajemen melaksanakan visi perusahaan/koperasi dimasa yang akan datang, melakukan perubahan-perubahan utama didalam industri yang kompetitif, cepat berubah serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif koperasi perusahaan secara luas dan cepat.

Berdasarkan data dan survei pendahuluan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hal tersebut menimbulkan fenomena yang terjadi pada Koperasi Peternak Garut Selatan Cikajang, sehingga dari fenomena yang telah diuraikan diatas maka fokus penelitian ini adalah tentang **“Analisis Kinerja Usaha Susu Sapi Perah Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Koperasi”**.

(Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Peternak Garut Selatan Cikajang)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana performa bisnis Unit Usaha Susu pada Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang dengan menggunakan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
2. Apa saja manfaat ekonomi anggota yang diperoleh anggota Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

3. Upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan pengurus untuk memperbaiki unit usaha susu sapi perah di Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian ini, maka peneliti akan memaparkannya sebagai berikut ini :

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data serta informasi dan menggambarkan mengenai analisis bisnis unit usaha susu dalam upaya meningkatkan pendapatan koperasi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah untuk mengetahui :

1. Performa bisnis unit usaha susu sapi perah pada Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang dengan menggunakan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
2. Manfaat ekonomi anggota yang diperoleh anggota Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.
3. Upaya-upaya yang harus dilakukan pengurus untuk memperbaiki Unit Usaha Susu Sapi Perah di Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini di harapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi aspek pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi aspek guna laksana, yaitu sebagai berikut :

1.4.1 Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- a. Peneliti sendiri, yaitu dapat memperoleh manfaat dengan bertambahnya ilmu dan pengetahuan manajemen keuangan pada koperasi terutama mengenai topik permasalahan yang diteliti sehingga wawasan yang bertambah ini dapat dipahami secara teoritis serta mampu diimplementasikan di masyarakat (praktis).
- b. Peneliti lain, yaitu diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, dapat memberikan manfaat berupa menambah informasi dan sumbangan pemikiran dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen keuangan dan perkoperasian yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

1.4.2 Aspek Guna laksana

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan sebagai bahan informasi bagi koperasi yang bersangkutan serta koperasi lainnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis unit usaha susu sapi perah dalam meningkatkan pendapatan Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang.

1.5 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Peternak Garut Selatan, Cikajang yang bertempat di Jalan Raya Desa Cibodas, Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut.